从读者到用户：“羊晚”的主业融媒尝试

文 | 朱鸿军　马立明　蒋　铮

以计算机技术、数字技术及移动通信技术为代表的新媒体技术使得历史上以“稀缺”资源状态存在数千年的媒体变得那么普遍，在“人人持有麦克风”“人人皆是媒体人”的时代，“全民”皆在制造和传播信息，人类真正进入了信息爆炸的社会。现今无论是国际还是国内的各大报纸都在积极探索通过融媒实现转型升级的突围之路。羊城晚报报业集团（以下简称“羊晚”），作为中国著名的报业集团之一，在主业报纸并非像其他同行那么惨淡的境遇下，却未雨绸缪，通过将“读者为本”升级为“用户为本”的理念来让主业融媒升级，这样的尝试值得关注。

一、“羊晚”融媒的历程与现状

“羊晚”是广东省较早着手传统媒体数字化转型的集团之一。早在本世纪初，母报羊城晚报在全国地方报业集团中率先建立电子报、新闻网站、新闻门户。2006 年随着新媒体平台的出现开始涉足社交媒体领域；2010 年后，集团加快发展多媒介的媒体形态，为推动融合发展打下了良好基础。其后，羊城晚报官方微博、官方微信先后上线。2014 年 3 月，羊城晚报入选“国家数字复合出版系统工程应用试点单位”；同年 7 月，羊晚集团又入选国家新闻出版广电总局确定的“国家数字出版转型示范单位”。2016 年，羊城晚报 APP 羊城派上线，短短一年内用户过千万。

“羊晚”的“两微一端”都体现了强大的吸粉能力。截至 2017 年 7 月，羊城晚报官博粉丝已经突破 1000 万，条均阅读数都在 25 万以上。官微“羊城晚报”发力稍晚，但经过努力追赶，多项指标都呈良好态势：粉丝目前已达约 130 万；综合实力在国内 180 多家综合性纸媒公号中稳居前 20 名，最高排至第 6 名，处于第一梯队。APP 羊城派虽然运营仅仅只有一年，但已经有上千万的用户量，被《网络传播杂志》（中央网信办主办）评为“2016 年下半年全国 APP 传播力榜第 7”。目前，“羊城派”正在从 1.0 向 2.0 过渡，在不断优化新闻版块的同时，强化拳头产品“记者帮”平台，实现更有效率的全流程处理链条。在媒体融合中，“羊晚”打造的新媒体项目虽然上线时间不强，但都呈现了较强的市场竞争力。

金羊网总编辑孙朝方表示：“我们要考虑的很重要的方向是：既然有了自己的架构布局，在产品、平台和渠道等方面，需要升级‘再造’，由此我们做了‘三个再造’：内容的再造、渠道的再造、价值的再造，其主要目标包括重建用户连接、重塑商业模式等。每一个再造背后都有一些优化改革，甚至是借外力增效提速的一些做法。”同时，“羊晚”还积极与腾讯、阿里巴巴、今日头条、UC 浏览器等知名企业合作，探索内容产品的优质变现方式。在 2016 里约奥运期间，还试水推出新的视频节目——“YoungTV”和音频节目——“酱紫 FM”。由于其内容和形式的创新，奥运系列报道在各个平台的累计点击量超过 2 亿。

二、从“读者为本”到“用户为本”：“羊晚”主业融媒升级的战略方向

羊晚曾提出“办读者喜爱的报纸”，是最早提出“读者为本”的报纸之一。在今日的融媒发展中，羊晚更进一步将纸媒时代的“读物”概念提升到了“产品”理念，将“读者为本”提升到“用户为本”并作为自身融媒发展的方向。之所以如此布局，羊城晚报报业集团副总编辑孙璇这样解释：“梳理成功互联网产品的特性，便可发现，记载和传播信息仅仅是其一大功能，除此之外，它还更趋向于具有通信、游戏、咨询、票务、购物、金融、交通、寻医等与民众日常工作生活需求密切相关的功能。受这样的启发，我们在想，我们的理念能不能也升级下，跳出‘媒体’来看媒体，用‘产品’的理念来看‘媒体’，将‘读物’升级为‘产品’，将我们原来服务的上帝‘读者’转变为‘用户’。”

“羊晚”官方 APP“羊城派”是一个以用户为核心的典型代表。这是一个基于本土“新闻 + 社交 + 服务”的 APP，羊城派要争取的不仅仅是“读者”，更是忠诚于该产品的“用户”。“羊城派”的真正拳头产品是“记者帮”，它继承了羊城晚报“民生报”“市民报”的属性，从用户角度出发，主打消费维权、公共服务协调及政务服务沟通。通过“用户爆料——记者、编辑协助——网友专业用户建议”和连接公共服务来增加使用者的黏性。整个客户端的核心定位也体现

基金项目：本文受国家社会科学基金项目“我国社交媒体著作权保护研究”（项目编号：14BXW017）的资助。

了“记者帮”的特点：主打消费维权，帮民众解决生活痛点。当民众在面对各种现实问题产生无力感的时候，“记者帮”可以帮助解决，可以帮忙出谋划策。

这一思路来自母报羊城晚报经营了几十年的爆料平台。“记者帮”力争成为“社会治理”中有益的一环，帮用户解决疑难，客观上能帮助政府、企业及公共服务机构解决党委、政府提出的联系服务群众“最后一公里”的问题，实现社会治理环节中的公共沟通功能，建立起社会治理的民间链条，起到及时解决群众的疑难问题、疏导社会矛盾的效果。问题解决，不仅可以让群众满意，更实现了社会“减压阀”的功能，客观上起到协助政企管理好社会舆论、释放闸门舆情广场的功能。如今，“记者帮”平均每天为用户解决 5 单以上疑难问题，并取得了良好的口碑。

羊城晚报其他融媒产品也体现了“用户至上”的功能。比如订阅号“岭南大医馆”“贪吃社”“小羊审片室”（视频）“羊城晚报微生活”等，针对着家庭主妇、中学生、驴友、观影团、吃货、车主、猫奴等细分群体，推出更符合他们需求的产品。这些产品不简单给“用户”提供精准细致的专业高质量的媒体信息，更重要的是还供给用户急需的生活工作学习的服务，如“岭南大医院”成为用户寻医问药的好助手，“美食美客”成为用户在广州吃穿住行的好指南。

三、“用户为本”战略实现的三条进路：立足本地、副业反哺主业、市场为魂

媒体一直羊晚是其核心基干主业。“用户为本”战略的确立，是“羊晚”主业的转型升级的重要一环。之所以称之为升级是指，“羊晚”融媒过程中，主业的性质没有变，即还是媒体，但层级提升了，即围绕媒体业务进行了衍生价值或附加值的挖掘。用孙璇的话来说，融媒后，“羊晚”并非成为一个纯粹的一般互联网企业，或者成为一个网游公司，或者成为一个计算机网络公司，我们依然是一个媒体，我们依然是党和人民的耳目喉舌。为接近这样的目标，“羊晚”通过以下三条进路来实现。

（一）立足本地做文章：发挥“粤语”文化优势

早在 20 世纪 80 年代，母报羊城晚报就有是深具岭南文化气质的全国大报，立足广东粤语地区、影响大江南北是其文化定位。融媒过程中，“羊晚”也坚守着这一定位，“立足本地”，发挥“岭南”文化优势，成为其融媒战略的核心理念。这体现为三个“本地”：关注本地事件、服务本地读者、拓展本地市场。

1、关注本地事件

“羊晚”的融媒体产品一律都遵循地域特征，着眼点有意地将受众锁定在珠三角地区，从“窄众”中打造高黏性用户。在新闻领域，从“羊城派”到相应公号，都重点关注本地民生新闻。虽然“羊晚”没有诞生如“沸腾”（《新京报》）、“凤凰评论家”（凤凰网）那样强调深度、面向全国的公号，但是，它一直稳扎稳打，以更具贴近性、服务性的新闻赢得受众。但由于对本地事件的持续关注，用户的黏性还是比较高。

2、面向本地读者

羊城晚报在报道中长期关注岭南文化，因此多年来受到广东市民的喜爱。相比于其他纸媒，羊城晚报的本地文化基因更加明显。因此在新媒体建设上，“羊晚”的“两微一端”也明显带有粤文化产品的烙印，更侧重于满足垂直领域的广东用户需求。尤其是其 APP“羊城派”的拳头产品“记者帮”，就是一个从线上到线下沟通的互联网产品。这一功能虽然在理论上能覆盖全国，但真正实现最佳效果的还是本省（本市）的用户。

3、服务本地市场

能否与企业有着良好的合作关系，关涉传媒企业的兴衰。“羊晚”经营珠三角市场多年，与本地企业有良好的合作基础。也由于长期深耕南粤，对广东本地的市场消费模式、对于广东人消费行为习惯等有相应的了解，广东本地企业也认为“羊晚”可以提供最前沿的市场信息和最权威的用户数据。两者之间的这种良性关系状态成为“羊晚”努力精心经营的传统优势。在其融媒产品中，这种传统的优势继续得以延续。在访谈中，他们不断强调“服务意识”，要想企业之所想，之所需，要摆脱“体制内新媒体”给人留下的“自我意识”太强的刻板印象。

（二）产业促融合：报业转型的价值再造

以“用户为本”理念为指导的融媒转型对“羊晚”来说，也只是一种探索和尝试，有着相当的挑战。在报业转型的同时，大力发展多元产业，通过“产业”促“融合”，成为“羊晚”融媒发展的一大路径选择。

在“羊晚”调研中，“羊城创意产业园”令人印象深刻。据介绍该产业园创建于 2007 年，由集团旗下全资子公司广东羊城晚报创意园投资管理有限公司负责经营管理，位于广州市天河区车陂一带，总用地面积 17.1 万平方米，总建筑面积 10.8 万平方米。

产业园建立以来，经过对原广州化学纤维厂旧厂房的改造，发展成全新概念的互联网产业中心，全面构筑新锐品牌矩阵。现在产业园内有羊城晚报报业中心、酷狗音乐、金山西山居、荔枝 FM、两棵树跨境电商、良策金融、华多科技（1931）、优飞智能、海狸信息、黑马会、创新谷孵化器等 100 多家信息科技、艺术设计、文化传媒企业入驻。园区入驻企业产值取得飞速发展，2010 年园区入驻企业产值超过 7 亿元，2013 年产值则超过 50 亿元，2016 年产值超 100 亿元。一方面，创意企业为“羊晚”带来利益上稳定的收益；另一方面，互联网公司密集分布为“羊晚”的融媒创造了很好的软硬环境，如新锐的互联网平台荔枝 FM、黑马会等可以协助羊城晚报进行内容分发，两者之间形成互惠互利的合作。

（三）市场机制为魂：融媒发展的核心逻辑

传统媒体融合的对象新兴媒体从本质上强调“市场基因”的发展理念，无论从理论还是实践都表明，成功新媒体企业和产品的主导发展逻辑都是市场逻辑。调研中可以发现，市场逻辑在羊晚的融媒发展过程高纬度呈现。相比于有的报纸

媒体在遇到行业滑坡大势时所产生的“求体制包养”的心态和做法，羊城晚报坚持用户导向，走市场化道路。孙璇指出，在尽力争取政府合作的同时，同样要重视立足市场。这种市场导向，缘于《羊城晚报》深受“市民报”喜爱的历史沿袭，也基于羊城晚报对互联网发展趋势的判断。

1、务实低调的“第三次创业”

“羊晚”在广东媒体之中以低调务实著称，一直被称为与广东人“闷声大财”精神气质最为契合的媒体。在媒体融合的转型中，继续秉承了这种传统，谦虚谨慎，稳扎稳打，步步为营。与此同时，“羊晚”在此次转型中也展示了广东人所具有爱拼的企业精神，一切从零开始，2015年开始了“第三次创业”（第一次为1957年创刊，第二次为1980年复刊），从广州市中心的东风东路位置搬到了相对偏僻的车陂南，将老楼整体与腾讯等合作打造创新创业孵化器，就是做好了安营扎寨、打翻身仗的准备。此次融媒转型，“羊城”上下充分预计到了可能的困难，明确提出了“第三次创业”的口号，融合转型，放低姿态轻装上阵。低调务实与勇于创新，这恰恰是优秀企业所具备的良好市场气质。

2、以现代企业制度为基本管理制度

“羊晚”一直都是有市场的特质， 羊城晚报报业集团是中共广东省委主管、主办，广东省委宣传部代管的公益三类事业单位。以现代企业制度为基本管理制度已成为羊晚的基本管理理念。在融媒过程，也可发现，这样的管理同样被承袭其中，激励机制灵活。“融媒业务的发展中，我们必须继续强调现代企业化管理中那些探索适合融媒发展的较为有效的管理制度，如股权激励，股权多元化等，我们已经关注，并希望在条件合适的时候积极引入。”孙璇这样提到的“羊晚”融媒发展中的企业化管理。

3、利用现有资源实现集约化经营

羊晚有针对性地在垂直领域上坚持稳定而有质量的输出，通过专业的内容吸粉。即便是羊城派客户端，也是基于羊城晚报现有采编团队的融合转型。在内容的生产与分发传播上，APP项目组感觉是中药铺的抓药先生，作为新媒体平台，要采什么药，就让现有的各个采编部门向羊城派提供。遇到比较重大的新闻策划，灵活地将多部门相关同事整合在一起，组建临时团队，构成羊城派的新媒体产品包。APP项目组不会去强求一个部门喊着口号整体转型，但会发出新媒体产品“订单”，在绩效的激励下，引导部门自然转型。

4、打造出数字营销的全新模式

传统媒体危机的核心之一，是既有的广告推广模式的不可持续性。融媒发展中“羊晚”上下深入拓展，发展数字整合营销服务，借助第三方的技术和数据，挖掘数字传播背后的价值，通过传统的单向度广告跃升为产品－消费者之间的互动，打造出数字营销的全新模式。通过这样的营销模式的打造，“羊晚”大大拓展了广告业务的深度。成功案例：在2015年五一、十一羊城购车节上，利用精准营销手段，实现3天入场10万多人次，达成销售3000多辆车的成绩。

四、借鉴与思考

“羊晚”依托报纸起家壮大，新闻媒体是它的主营业务，然而在传统媒体积极融合发展的大趋势下，如何在产业的升级过程中，确保主营业务不丢失，不被空心化，它的做法至少给同行三大方面的启示：

首先，跳出仅仅是“新闻内容”提供者的角色，而应考虑所提供媒体业务能否给用户的生活学习工作带来某方面实实在在的帮助。在信息爆炸的时代，通过新闻内容来粘住受众变得越来越难，而高粘性恰恰又是成功新媒体产品所应有的必备特质，对于擅长于产制新闻内容的广大传统媒体来说如何才能推出这样的融媒产品？“羊晚”提供了一个思路，即从民众的日常急需点中寻找相关的突破口。以“记者帮”为例，市面上曝光各种社会问题的新闻很多，但这些问题往往是反映的面上问题，并不能契合每个个体，而且曝光了还不一定能得到快速解决，但是“记者帮”通过爆料平台反映的是个体的实际问题，并且能协助相关部门及时帮助解决，这样的服务就找准到了民众的需求点，能够得到民众的欢迎，进而产生粘性。

其次，发挥自身的特色和优势。传统媒体在其发展过程都已经形成了一定的特色或优势，或具有浓郁的地方特色，或非常熟悉地方的状况，或具有品牌影响，或与政府关系密切等等。在融媒的发展过程中可以盘点这些特色和优势，看看哪些能嫁接利用起来。“羊晚”是一个具有浓郁“粤文化”特色的媒体，当地百姓对它有很强的认同感，为此，在融媒产品尽力将该特色体现出来并反响不错。

再有，认清主业融媒转型的风险，通过多元经营的方式形成风控。传统媒体融媒发展没有现成的经验可以遵循，国内国外都处于摸索过程，成功的案例也是寥寥无几。对于一个企业来说，要对这样主业转型持有足够的风险意识，不能有赌博心理，把鸡蛋放在一个篮子，须采取必要的风控措施，发展多元经营，与国内其他报业相比，“羊晚”之所以在主业融媒中表现较为从容，这与其有产业发展多元化的副业做支撑必不可分。

最后，市场机制是融媒成功发展的核心要素。羊晚融媒发展强调市场机制的核心作用，是把脉住了融媒发展的规律之一。新兴媒体兴起壮大本质是市场经济推动的结果，以“自由传播”为核心精神的新媒体也与强调“自由竞争”的市场经济的气质相吻合。无数的案例也表明，中国传统媒体与新兴媒体融合的关键掣肘在于落后的制度，加大市场化程度恰恰也正是将该制度加以排除的最值得选择的方案之一。媒

（**作者简介：**中国社会科学院新媒体研究中心副秘书长；暨南大学新闻与传播学院博士后；羊城晚报报业集团“羊城派”负责人。）